

DEL BURNOUT AL ENGAGEMENT LAS DOS CARAS DE LA MONEDA: Estudio en el personal de enfermería de las unidades de cuidado intensivo adulto y neonatal de una clínica en Medellín.

Luz Clemencia Cadavid Ríos

Luz Adriana Arias Gómez

Carolina Noreña Muñoz

ASASI-UNIVERSIDAD CES

luzclemenciacadavidr@gmail.com

Psicóloga, Esp. Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo

Esp. Gestión del Talento Humano y la Productividad

Magister en Neuropsicología

Medellín, Colombia

Resumen

El Síndrome de Burnout o de agotamiento laboral es entendido como una respuesta al estrés laboral crónico, que tiene consecuencias negativas a nivel individual y organizacional, y se caracteriza por agotamiento emocional, actitud fría y despersonalizada, y baja realización/logro profesional o personal (1-19).

Después de aplicar el instrumento validado para la detección del Síndrome de Burnout (Maslach Burnout Inventory) se determina que en la muestra de 32 trabajadores del área de Personal de enfermería de las Unidades de cuidado Intensivo Adulto y Neonatal de una Clínica privada de la ciudad de Medellín, existen algunos indicadores clínicos de este síndrome, es necesario que el individuo reporte altos niveles de agotamiento emocional y despersonalización, y bajos niveles de realización personal.



www.corporacionsoa.co

info@corporacionsoa.co

Cra 48A N° 16 Sur - 86

Ofic. 804 | Edif. Plex Corporativo

PBX (+57 4)2600011 - Medellín Colombia.

Después de aplicar el instrumento validado para diagnosticar la presencia de síndrome de Burnout se llega a las siguientes conclusiones:

Respecto al total de la muestra se obtienen los siguientes porcentajes en las tres dimensiones que evalúa el test MASLASH BURNOUT INVENTORY (MBI):

El 6.3% correspondiente a 2 trabajadores, de la muestra objeto de investigación, conformada por 32 trabajadores del área de enfermería, presenta indicadores clínicos de síndrome de Burnout, es decir reportan altos niveles de agotamiento emocional y despersonalización, y bajos niveles de realización personal.

El 18,8% del personal de enfermería correspondiente a 6 trabajadores, presenta indicador clínico alto de agotamiento emocional, 7 trabajadores tienen un nivel medio (21,8%) y 19 trabajadores bajo (59,3%) de esta variable.

El 12,5% del personal de enfermería correspondiente a 4 trabajadores, presenta indicador clínico alto de despersonalización o actitud 5 trabajadores tienen un nivel medio (15,6%) y 23 trabajadores bajo (71,8%) de esta variable.

El 12,5% del personal de enfermería correspondiente a 4 trabajadores, presenta indicador clínico de baja realización personal, 5 trabajadores tienen un nivel medio (15,3%) y alta (71,8%) de esta variable.

Palabras clave: Agotamiento Laboral, Cansancio Emocional, Engagement, Maslash Burnout Inventory, Síndrome de Burnout, Síndrome del Trabajador Quemado.



Summary

Burnout Syndrome or burnout is understood as a response to chronic work stress, which has negative consequences at the individual and organizational level, and is characterized by emotional exhaustion, a cold and depersonalized attitude, and low professional or personal achievement / achievement (1-19). After applying the validated instrument for the detection of Burnout Syndrome (Maslach Burnout Inventory), it was determined that in the sample of 32 workers from the Nursing Personnel area of the Adult and Neonatal Intensive Care Units of a private Clinic in the city of Medellín, there are some clinical indicators of this syndrome, it is necessary for the individual to report high levels of emotional exhaustion and depersonalization, and low levels of personal fulfillment.

After applying the validated instrument to diagnose the presence of Burnout syndrome, the following conclusions are reached: Regarding the total of the sample, the following percentages are found in the three dimensions evaluated by the MASLASH BURNOUT INVENTORY (MBI) test: The 6.3% corresponding to 2 workers, from the sample under investigation, made up of 32 workers in the nursing area, presented clinical indicators of Burnout syndrome, that is, reports of high levels of emotional exhaustion and depersonalization, and low levels of personal achievement. 18.8% of nursing personnel correspond to 6 workers, presenting a high clinical indicator of emotional exhaustion, 7 workers have a medium level (21.8%) and 19 workers have a low level (59.3%) of this variable. 12.5% of the nursing staff corresponds to 4 workers, presenting a high clinical indicator of depersonalization or attitude. 5 workers have a medium level (15.6%) and 23 low workers (71.8%) of this variable. 12.5% of the nursing staff correspond to 4 workers, clinical indicator presentation of low personal achievement, 5 workers have a medium level (15.3%) and high (71.8%) of this variable. Key words: Job



Exhaustion, Commitment, Maslach Burnout Inventory, Burnout Syndrome, Burned Worker Syndrome.

Key words: Job Exhaustion, Emotional Fatigue, Commitment, Maslach Burnout Inventory, Burnout Syndrome, Burned Worker Syndrome.

Introducción

Estudios han demostrado que el personal de salud y principalmente de enfermería, es un grupo de alto riesgo para desarrollar el síndrome de Burnout (2). El ámbito en el que desempeña su labor el personal de enfermería, exige que las 24 horas del día y los 365 días del año se deba garantizar el servicio prestado, obligando a que deban trabajar en horarios que alteran su propio ciclo circadiano, aspecto que ha tomado gran importancia debido a todas las implicaciones que tiene sobre la salud ya que la realización de turnos nocturnos se relaciona con alteraciones en el patrón de sueño, necesario para un adecuado equilibrio mente-cuerpo, llegando a perturbar a su vez el buen funcionamiento de sus sistemas, inmunológico, endocrino, osteomuscular, cardiovascular, entre otros.

Los diferentes estudios han demostrado que el personal de salud es especialmente vulnerable para desarrollar el Síndrome de Burnout (SB), debido a que se enfrenta al sufrimiento humano y esto puede predisponer en mayor medida al agotamiento personal, aflicción y sentimientos de tristeza (4).

En este marco, los profesionales de enfermería son altamente vulnerables para desarrollar el (SB), especialmente aquel personal que labora en las UCI (Unidades de Cuidados Intensivos), debido a una mayor complejidad en el manejo y cuidado de sus pacientes.

El objetivo de la investigación es describir las dimensiones del síndrome de Burnout, con el fin de detectar su posible aparición en el personal de



enfermería de las unidades de cuidado intensivo adulto y neonatal de una clínica privada de la ciudad de Medellín, a través de la aplicación del cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI) para hacer un plan de mejora en seguridad y salud en el trabajo.

Si usted es de los que se siente desgastado, agotado, insatisfecho y hasta indiferente con la labor que realiza, si piensa “Estoy cansado de mi trabajo, me siento desesperado a causa del trabajo, mi trabajo me enferma, mi trabajo me tiene aburrido” y no confía en sus capacidades para desempeñar y resolver los retos de su labor, si se siente apático o indiferente al atender pacientes, clientes, usuarios, alumnos a tal punto que quisiera cambiar de profesión u oficio, cuidado iiiPuede estar muy estresado o hasta “quemado por el trabajo”, lo que se conoce como el síndrome de Burnout o del “quemado”, al que se llega como consecuencia de altos niveles de estrés laboral crónico que no se han afrontado no gestionado de forma adecuada y oportuna (3)

Por el contrario, la otra cara de la moneda es cuando nos sentimos satisfechos con la labor que realizamos, si usted se siente feliz, realizado, con energía, productivo, con iniciativa para mejorar la organización de su trabajo, con claridad en su rol y en la toma de decisiones, con autonomía, si se siente realizado a nivel laboral, si quiere aprender y capacitarse, si tiene buenas relaciones con pacientes, alumnos, clientes, usuarios, compañeros y jefes, si se levanta contento y agradecido porque tiene un buen trabajo, si está conectado con la organización, y en general cree que puede afrontar y resolver la mayoría de situaciones laborales entonces tiene un buen nivel de Engagement o compromiso laboral.

Así mismo, si usted siente que puede aprender de los éxitos y fracasos, si no cae en el conformismo, si aumenta su compromiso con la organización, si siente que su labor le genera felicidad, porque encuentran un sentido y un propósito de vida en lo que hace, como por ejemplo conseguir sus metas no solo para su propia satisfacción, sino para la de su familia, pacientes, alumnos, clientes en general, es decir para ayudar





a otros, y esto aumenta su motivación y satisfacción laboral, su liderazgo y calidad de vida laboral entonces usted tiene un buen nivel de Engagement.

Es por ello que las organizaciones deben indagar sobre el sentimiento de orgullo y la percepción de estabilidad laboral que experimentan sus colaboradores por tener la oportunidad de estar vinculados a estas, así como el sentimiento de autorrealización que experimentan por efectuar el trabajo que realizan y el sentimiento de autorrealización por el trabajo al que se dedican, así como la evaluación e intervención del estrés laboral crónico o síndrome de burnout (3).

Materiales y Métodos

ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

POBLACIÓN DE ESTUDIO

Conformada por 32 Enfermeros de la Unidad de Cuidado Intensivo Adulto y Neonatal de una Clínica privada de la ciudad de Medellín.

ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo semicuantitativo ya que se determinará estadísticamente la existencia o no de síndrome de burnout en el personal de enfermería a partir de la aplicación de un instrumento validado para tal fin y a partir del cual se determinan recomendaciones para su prevención y se identifican los factores relacionados con el síndrome de burnout en el personal de enfermería.

TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizó en la elaboración del proyecto fue de tipo descriptivo ya que se describe cuantas personas tienen indicadores clínicos del Síndrome de Burnout en la muestra, sin pretender indicar como se relacionan las variables medidas.



TIPO DE DISEÑO

Es una investigación no experimental transversal, ya que se recolectan datos en un solo momento y se evalúa la muestra a través de la aplicación de un instrumento tipo cuestionario, sin comparar en el tiempo los hallazgos, es como tomar la radiografía de algo que sucede.

No es correlacional ya que no se cruzan las variables entre sí.

Variables preliminares: Sexo, Estado Civi, Actividades extralaborales, Estrato socioeconómico, Años de antigüedad en el cargo.

CUESTIONARIO DE MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)

- **Subescala de agotamiento emocional:** Consta de 9 preguntas. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54
- **Subescala de despersonalización:** Está formada por 5 ítems. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Puntuación máxima 30
- **Subescala de realización personal:** Se compone de 8 ítems. Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48.

La clasificación de las afirmaciones es la siguiente:

Cansancio emocional: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20.

Despersonalización: 5, 10, 11, 15, 22.

Realización personal: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21.

La escala se mide según los siguientes rangos:

Valoración de cada pregunta:

0 = Nunca

1 = Pocas veces al año o menos

2 = Una vez al mes o menos

3 = Unas pocas veces al mes o menos

4 = Una vez a la semana

5 = Pocas veces a la semana

6 = Todos los días



www.corporacionsoa.co

info@corporacionsoa.co

Cra 48A N° 16 Sur - 86

Ofic. 804 | Edif. Plex Corporativo

PBX (+57 4)2600011 - Medellín Colombia.

CUESTIONARIO DE MASLACH BURNOUT INVENTORY	
1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo
2	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado
4	Siento que puedo atender fácilmente a los pacientes
5	Siento que estoy tratando a algunos pacientes como si fueran algunos objetos impersonales
6	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa
7	Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mis pacientes
8	Siento que mi trabajo me está desgastando
9	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo
10	Siento que me he hecho más duro con la gente
11	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo
13	Me siento frustrado en mi trabajo
14	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo
15	Siento que realmente me importa lo que les ocurre a mis pacientes
16	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa
17	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis pacientes
18	Me siento estimado después de haber trabajado íntimamente con mis pacientes
19	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo
20	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades
21	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada
22	Me parece que los pacientes me culpan de algunos de sus problemas



CALIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO DE MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)

Se suman las respuestas dadas a los ítems que se señalan:

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor Total
Agotamiento ó Cansancio Emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	
Despersonalización	5-10-11-15-22	
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	

NIVEL - SUBESCALA	Agotamiento emocional	Despersonalización	Realización Personal
Bajo	Puntuación Menor a 19	Puntuación Menor de 6	Puntuación Menor o igual a 31
Medio	Puntuación 19 a 26	Puntuación 6 a 9	Puntuación 31 a 38
Alto	Puntuación Mayor o igual a 27	Puntuación Mayor o igual a 10	Puntuación Mayor o igual a 39

Puntuaciones altas en los dos primeros (Agotamiento ó Cansancio Emocional y Despersonalización) y baja en el tercero (Realización personal) definen el síndrome Burnout.

El Síndrome de Burnout (SB), se considera un problema de salud pública, una consecuencia del estrés laboral crónico, que puede deberse a la interacción de características internas del trabajo como ausencia de variedad, autonomía y significación de éxito y externas como el ambiente o clima laboral y las relaciones laborales y el apoyo (5).

NIVELES Y SÍNTOMAS DEL SÍNDROME DE BURNOUT

Los primeros síntomas del (SB) pueden caracterizarse por una falta de ilusión o motivación por el trabajo, cansancio y agotamiento tanto físico como mental. Una de las condiciones de este cansancio es que no mejora con el descanso, se empieza a notar bajo rendimiento laboral,



ausentismo, la sensación de frustración es excepcionalmente especial en este cuadro. También síntomas físicos que pueden abarcar desde encontrar alteraciones gastrointestinales, taquicardia, hipertensión arterial, cefalea y también insomnio (6).

Los niveles clínicos de (SB) son cuatro:

Leve: Caracterizado por quejas vagas, cansancio y dificultad para levantarse en la mañana.

Moderado: que se manifiesta con cinismo, aislamiento, suspicacia y negativismo frente a lo que se realiza.

Grave: caracterizado por enlentecimiento, automedicación con psicofármacos, ausentismo, aversión y abuso de alcohol o drogas y

Extremo: manifestado por aislamiento muy marcado, colapso, cuadros psiquiátricos y hasta el suicidio (7).

Los diferentes autores describen que el (SB) tiene un comportamiento que evoluciona progresivamente y con síntomas persistentes. Existen síntomas que alertan cuando los trabajadores están padeciendo esta situación.

Conocer los factores desencadenantes del (SB) puede ayudar a comprender mejor su origen, dando un enfoque desde varias perspectivas, unas relacionadas con aspectos personales del individuo, otras con características propias del contexto laboral o con circunstancias externas a éste, e incluso desde perspectivas interrelacionadas, sujeto-entorno de trabajo (6).

Muchos autores coinciden en que aspectos económicos, culturales, políticos, personales y sociales son factores relevantes en la aparición de este síndrome en los trabajadores (5).

Según Lazarus y Folkman en 1986 no existen situaciones estresantes en sí mismas, si no que dependen de la interpretación que el individuo haga de ellas. Si los eventos se perciben como amenazantes o peligrosos para el propio bienestar, entonces se desencadena el estrés y frente a este, el individuo debe responder de alguna forma.



Es así como estos autores introdujeron el concepto de **modos o estilos de afrontamiento**, que hacen referencia a cómo las personas responden a determinadas situaciones, diferenciando tres, **la primera** dirigida a buscar soluciones al problema que incluye estrategias como el desarrollo de planes alternativos, creando otras fuentes de satisfacción, modo centrado en la emoción, que intenta regular la respuesta que surge como consecuencia de la situación y se asocia a resignación e imposibilidad de provocar cambios en ella desencadenando acciones negativas como comer en exceso, llorar o fumar interfiriendo de manera importante en varios aspectos de la vida.

Por último está el afrontamiento centrado en la evaluación que incluye un análisis lógico de la situación, dándole un significado positivo como una oportunidad de mejora o cambio. Es así como **se asoció el afrontamiento centrado en la emoción con niveles altos de síndrome de Burnout (8)**.

CARGA FISICA EN EL PERSONAL DE ENFERMERIA

Dentro de las principales fuentes del desgaste emocional que produce el Síndrome de Burnout están las de tipo físico como la sobrecarga de trabajo lo cual lleva a la persona a una sobrecarga física causando así un agotamiento y falta de energía donde el individuo se siente cansado, desmotivado e incapaz de relajarse (9-9).

La sobrecarga de trabajo puede traer consigo problemas ergonómicos como posturas inadecuadas y prolongación de las mismas por un tiempo excesivo donde el cuerpo debe hacer un gran esfuerzo. La ergonomía como disciplina considera la relación entre el entorno y la persona con el fin de tomar medidas y hacer unas recomendaciones específicas según el puesto de trabajo, esto tiene gran importancia en el personal de enfermería ya que el puesto de trabajo se puede convertir en un estresor físico que sumado a las demás alteraciones propias del Burnout puede volver la situación un poco más conflictiva de los que ya es. La intervención en los puestos de trabajo no eliminará los síntomas del



Burnout; pero será una de las intervenciones que harán parte de los factores protectores o benéficos para combatirlo.

ASPECTOS SOCIO DEMOGRAFICOS

El 96,9% de la población es de sexo femenino, tienen edades que oscilan entre 20 a 55 años, de los cuales el 50% tiene de 34 a 45 años, el 50% de la muestra son solteros.

Con respecto al número de hijos el 50% no tiene, el 31,25% tiene 2 hijos y el 18,75% sólo tiene uno; en cuanto al estrato socioeconómico prevalece con un 90% el estrato 3.

ASPECTOS LABORALES

Del personal de enfermería que participó en la investigación, conformado por 32 trabajadores, el 96,9% realiza turnos nocturnos, el 40,6 % hacen de 5 a 9 turnos nocturnos mensuales y el 46,87% más de 10 turnos nocturnos mensuales. Con respecto a los años de antigüedad en la clínica el 34,37% labora hace más de 11 años en el mismo servicio y sólo el 12,5% lleva entre 0 a 3 años.

El 40,62% de la muestra atiende de 0 a 4 pacientes por turno; otro 40,62% atiende de 5 a 8 y el 18,8% más de 8 pacientes.

ASPECTOS EXTRALABORALES

El 59,4% de la muestra realiza actividades extra laborales que incluyen caminar, practicar algún deporte, pasear, ir a cine y estudiar y el 40,6 % no realiza ninguna actividad extra laboral recreativa o lúdica. Con respecto a las horas de sueño el 6,3 % reporta menos de cuatro horas de sueño diarias.

Hasta el momento, en la anterior versión del catálogo, se encontraba incluido entre los "problemas relacionados con la dificultad en el control de la vida" (Z73.0), dentro de la categoría genérica de "personas que entran en contacto con los servicios sanitarios en otras circunstancias".

A partir de la entrada en vigor de la nueva clasificación (enero de 2022), el síndrome de desgaste profesional se incluye en el capítulo 24: "Factores que influyen en el estado de salud o el contacto con los servicios de salud"



dentro de la subcategoría de “problemas asociados con el empleo y el desempleo” y codificado como QD85: Síndrome de desgaste ocupacional*.

Este cambio supone un paso más en el reconocimiento de la importancia de los riesgos psicosociales de origen laboral y contribuye a visibilizar el burnout, facilitando el diagnóstico a los profesionales de la salud y su prevención a los profesionales de la psicología.

Discusión

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación se desprende la necesidad de desarrollar intervenciones de tipo preventivo, tanto a nivel institucional como individual a corto y mediano plazo en el personal de enfermería, con el fin de disminuir la probabilidad de aparición del síndrome de Burnout y/o trastornos psicológicos y mentales relacionados con el trabajo, facilitando la generación de mayores niveles de bienestar, fortaleciendo la comunicación y un liderazgo participativo y transformacional que impacte positivamente no sólo su salud, su calidad de vida y su rendimiento, sino también problemas organizacionales relacionados con el ausentismo que podría generarse a partir de su aparición(10).

Para esto, en la actualidad se cuenta con procesos de intervención específicos, con estrategias organizacionales, individuales y grupales y con equipos interdisciplinarios, formados para intervenir a este colectivo sanitario de las experiencias emocionales negativas derivadas de su trabajo (11).

A partir de la revisión bibliográfica se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Garantizar la cantidad de personal adecuada para la realización de las tareas.
- Permitir que los trabajadores opinen sobre cómo se sienten durante la realización de su trabajo.



- Diseñar estrategias gerenciales que puedan crear un clima organizacional necesario para que surja el apoyo.
- Permitir el contacto social entre los trabajadores.
- Mantener un lugar de trabajo libre de acoso o presión frente a los resultados.
- Acceso a actividades de inducción y capacitación.
- Fortalecer y mejorar los mecanismos de evaluación de desempeño.
- Generar estrategias que ayuden al afrontamiento del cambio.
- Asegurar relaciones de apoyo entre los jefes y los trabajadores.
- Ofrecer espacios para que los jefes puedan tener un nivel apropiado de contacto con sus subalternos.
- Propiciar espacios de discusión donde los trabajadores puedan expresar cualquier conflicto relacionado con las exigencias del trabajo y la familia.
- Reforzar la motivación de los trabajadores destacando los aspectos positivos y útiles del trabajo, lo cual deriva en mayor motivación por seguir haciendo las cosas siempre mejor.
- Asegurar para cada tarea personas idóneas que tengan los recursos individuales necesarios para la adecuada realización de éstas (aptitudes físicas y psicológicas), esto mediante un adecuado proceso de selección del personal.
- Asignar tareas de acuerdo a la experiencia y la competencia del trabajador y garantizar un buen entrenamiento para una labor diferente y de mayor complejidad.
- Asegurar que las tareas estén claramente definidas, asignando roles claros, evitando conflictos y ambigüedades entre estos.
- Reconocer en los trabajadores su capacidad para trabajar en equipo y generar ambientes de trabajo agradables.
- Ofrecer seguridad en el empleo, en la medida de lo posible, retribuyendo adecuadamente el trabajo desempeñado.
- Proporcionar un ambiente de trabajo con buenas condiciones de iluminación, equipo adecuados, buena calidad del aire, bajos niveles de ruido y exposición a agentes peligrosos.



- Garantizar en la medida de lo posible puestos de trabajo ergonómicos, que generen en el trabajador sentimiento de confort y bienestar durante la realización de su labor.
- Fortalecer el programa de vigilancia epidemiológica de riesgo psicosocial de la empresa.
- Fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación asertiva por medio de talleres o capacitaciones enfocadas al tema.
- Generar actividades que faciliten las relaciones interpersonales y fortalecer el programa de pausas activas, garantizando su aplicación a partir de un líder capacitado en cada área.
- Actualización y capacitación del personal en temas relacionados con el cuidado y afrontamiento a situaciones de alta demanda emocional, el desarrollo de recursos internos y personales o maneras de disminuir el estrés individual.
- Aplicar técnicas de relajación y pausas cognitivas, que incrementen habilidades de afrontamiento.
- Brindar información sobre técnicas de reorganización del tiempo con el fin de aprender a disminuir las cargas de trabajo, lo cual redundará en mayor eficiencia y aliviana la tarea.
- Fortalecer el desarrollo de la carrera profesional y el crecimiento dentro de la organización, como motivación para el desarrollo intelectual del recurso humano.
- Facilitar herramientas que ayuden a eliminar conductas que generen estrés.
- Enseñar técnicas en solución de problemas (Coaching conversacional)
- Involucrar a cada trabajador en la solución de conflictos a nivel organizacional.
- Aprender técnicas de asertividad, desconectarse del trabajo cuando la jornada laboral termina.
- Motivar y sensibilizar al personal para la realización de actividades extra laborales de ocio con el fin de evitar la aparición de cansancio emocional y estrés crónico.



- Propiciar convenios con empresas que se dediquen a actividades lúdicas y deportivas con el fin de generar espacios saludables que integren al trabajador con su familia.
- Implementar el período de descanso durante la jornada nocturna con el fin de favorecer la seguridad y renovar energías para el desarrollo de las labores.
- Formación en técnicas relajación con el fin de aumentar los niveles de bienestar psicológico y físico.
- Trabajar técnicas de autocontrol frente a la presión laboral, que ayuden a la persona a no implicarse emotivamente con su paciente y a saber decir no (12).

Es trascendental equilibrar las áreas vitales: Familia, amigos, aficiones, descanso, trabajo y evitar que la profesión las absorba, considerando esto elementos como grandes protectores del Burnout (16).

Identificar las propias fortalezas, buscar metas personalmente significativas y el fomento de la resiliencia. El conocimiento de uno mismo como empleado no solo implica que uno es consciente de su talento, sus valores y objetivos en el trabajo, sino también la forma en que uno se adapta o ajusta a su entorno.

La búsqueda existencial de significado en la vida o en el trabajo es una meta individual por la mejora y la excelencia.

Las personas más felices construyen su propio mundo, en el sentido de que usan estrategias cognitivas particulares, que son altamente adaptables y evitan la infelicidad. Se caracterizan por un sesgo de positividad, invulnerabilidad a la comparación social, su capacidad de adaptación en la toma de decisiones.

Actividades conductuales:

- Cuidado de la mente y el cuerpo: actividad física, dormir lo suficiente (8 horas en promedio), practicar la meditación, respiración, relajación y practicar la expresión de la felicidad.
- Práctica de las virtudes: identificar y usar sus fortalezas, ser amable, expresar gratitud, perdonar, practicar la espiritualidad.
- Fortalecer las redes sociales: intercambio de experiencias positivas, cuidado de las redes sociales (familia, compañeros de trabajo, de estudio, grupo de actividades extra laborales).



Actividades Cognitivas:

- Generar y ensayar pensamientos positivos, contar las cosas positivas, cultivar el optimismo, saborear la vida “savouring”.
- Toma de decisiones, evitar rumiar, evitar comparaciones sociales.

Actividades Volitivas:

- Establecimiento de metas personales, búsqueda del sentido de vida, desarrollo de estrategias de afrontamiento y de habilidades para la vida, aumentar la resiliencia o capacidad de reponerse a las dificultades.
- Los **empleados engaged** tienen menos probabilidades de experimentar emociones negativas en el trabajo, como son los celos, la envidia, la rabia o la ansiedad (16).

El ministerio de trabajo de Colombia, publicó en simultáneo con la resolución 2404 de 2019, el protocolo de prevención y actuación del Síndrome de agotamiento laboral “Burnout” (13) , además de una guía y otros doce protocolos, se presentan las siguientes objetivos y estrategias de intervención para este síndrome:

Objetivos de la estrategia

General

Prevenir e intervenir los casos del síndrome de agotamiento laboral a través de un conjunto de actividades desarrolladas por la organización.

Objetivos Específicos

- Establecer las actividades de prevención primaria que la empresa puede implementar con el propósito de prevenir (disminuir la incidencia) del síndrome de agotamiento laboral.
- Brindar a la empresa herramientas para la implementación de actividades de prevención secundaria y terciaria con el propósito de disminuir la prevalencia y reducir la aparición de secuelas derivadas del síndrome de agotamiento laboral.

Actividades de prevención primaria

La prevención primaria son medidas orientadas a evitar la aparición de una enfermedad o trastorno de salud, mediante el control de los agentes



www.corporacionsoa.co

info@corporacionsoa.co

Cra 48A N° 16 Sur - 86

Ofic. 804 | Edif. Plex Corporativo

PBX (+57 4)2600011 - Medellín Colombia.

causales y factores de riesgo. Su objetivo es disminuir la incidencia de la enfermedad (OMS, 1998).

Consiste en la realización de actividades organizacionales tendientes a asegurar el mayor grado de ajuste y adaptabilidad de los trabajadores a los requerimientos y las características propias de cada empresa en términos de cultura, valores, estilo de liderazgo y forma de trabajo.

Las actividades que el área de gestión del talento humano debe considerar en el plan de intervención para prevenir el síndrome de agotamiento laboral, se clasifican en las dirigidas a la organización y las dirigidas al trabajador.

Actividades de prevención secundaria:

La prevención secundaria son medidas orientadas a detener o retardar el progreso de una enfermedad o trastorno de salud ya presente en un individuo, mediante el diagnóstico precoz y tratamiento oportuno. Tiene por objetivos atender, limitar o controlar la enfermedad, es decir, reducir la prevalencia de la enfermedad (OMS, 1998).

Las actividades de prevención secundaria están orientadas a la atención de los trabajadores que presentan signos y síntomas sugestivos de estar desarrollando el síndrome de agotamiento laboral, o aquellos a los que ya se les ha diagnosticado.

Incluyen actividades dirigidas al individuo y actividades de carácter organizacional.

Actividades dirigidas al Individuo:

- Asistencia profesional.
- Mentoring.
- Entrenamiento en técnicas de autorregulación o control.
- Fortalecimiento de las actividades estilo de vida saludable.

Actividades dirigidas a la Organización:

- Análisis de puestos de trabajo.
- Grupos de mejora.
- Mejorar redes de comunicación.
- Fomento de la flexibilidad horaria.
- Fortalecimiento del desarrollo de líderes.



www.corporacionsoa.co

info@corporacionsoa.co

Cra 48A N° 16 Sur - 86

Ofic. 804 | Edif. Plex Corporativo

PBX (+57 4)2600011 - Medellín Colombia.

Actividades de prevención terciaria:

La prevención terciaria son medidas orientadas a evitar, retardar o reducir la aparición de secuelas de una enfermedad o trastorno de salud. Tiene por objeto mejorar la calidad de vida de la persona enferma, refuncionalizarla y revitalizarla (OMS, 1998).

Para la realización de las actividades de prevención terciaria, el responsable de seguridad y salud en el trabajo, en coordinación con el área de gestión de talento humano, puede solicitar la asistencia técnica y asesoría de la ARL a la cual se encuentra afiliada la empresa. El plan de recuperación/rehabilitación debe ser definido por un equipo interdisciplinario que debe conocer las exigencias del puesto de trabajo, contar con el consentimiento informado y la aprobación del trabajador, quien además tiene la responsabilidad de participar activamente en el programa terapéutico para lograr su recuperación funcional.

Actividades dirigidas al Individuo:

- Plan de recuperación/rehabilitación.
- Tratamiento psicoterapéutico.
- Asesoramiento.

Actividades dirigidas a la Organización:

- Promover la adaptación trabajador – trabajo.
- Modificar el ambiente de trabajo.
- Fortalecer vínculos sociales.
- Fortalecer redes de apoyo social.
- Fortalecer la gestión del desempeño.



SALUD MENTAL Y RESPUESTAS PSICOSOCIALES AL COVID-19 (14)

En cualquier epidemia, es común que las personas se sientan estresadas y preocupadas. Las respuestas comunes de las personas afectadas (tanto en forma directa como indirecta) pueden incluir:

- Miedo a enfermarse y morir.
- Evitar acercarse a centros de salud por miedo a infectarse mientras reciben atención.
- Miedo a perder el sustento, no poder trabajar debido al aislamiento y a ser despedidas de su trabajo.
- Miedo a quedar socialmente excluidas/enviadas a cuarentena por estar asociadas con la enfermedad (por ej., racismo contra las personas que provienen de las áreas afectadas o que se percibe que provienen de tales áreas)-
- Sentirse impotente al querer proteger a los seres queridos y miedo a perder a sus seres queridos debido al virus.
- Miedo a estar separadas de los seres queridos y cuidadores debido al régimen de cuarentena.
- Negarse a cuidar a menores no acompañados o separados, personas con discapacidades o personas mayores debido al miedo a infectarse, porque los padres o cuidadores han sido enviados a cuarentena.
- Sensación de desamparo, aburrimiento, soledad y depresión debido al aislamiento.
- Miedo a revivir la experiencia de una epidemia anterior.



www.corporacionsoa.co

info@corporacionsoa.co

Cra 48A N° 16 Sur - 86

Ofic. 804 | Edif. Plex Corporativo

PBX (+57 4)2600011 - Medellín Colombia.

APOYO A LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA RESPUESTA AL COVID-19 (14)

Mensajes para los trabajadores de primera línea:

- El estrés y los sentimientos relacionados con el estrés no reflejan de ninguna forma que no pueda hacer su trabajo o que sea débil, aunque lo sienta así. De hecho, el estrés puede ser útil. En este momento, la sensación de estrés puede mantenerlo en funcionamiento en su trabajo y brindarle sentido de propósito. Gestionar su estrés y bienestar psicosocial durante este momento es tan importante como manejar su salud física.
- Atienda sus necesidades básicas y utilice estrategias de afrontamiento útiles: asegúrese de descansar y tener relevo durante el trabajo o entre cada turno, coma lo suficiente e ingiera alimentos saludables, realice actividad física y manténgase en contacto con la familia y amigos. Evite utilizar estrategias de afrontamiento poco útiles como el consumo de tabaco, alcohol u otras drogas. A largo plazo, esto puede empeorar su bienestar mental y físico.
- Si es posible, mantener la comunicación con sus seres queridos a través de métodos digitales es una forma de mantenerse en contacto. Acuda sus colegas, coordinador u otras personas de confianza para recibir apoyo social; sus colegas pueden estar pasando por experiencias similares a la suya.
- Utilizar estrategias que haya puesto en práctica en el pasado para manejar los tiempos del estrés puede ser de ayuda ahora. Las estrategias para que los sentimientos de estrés sean favorables son las mismas, aunque la situación sea diferente.
- Es posible que note cambios en su forma de trabajar; el humor puede cambiar, por ejemplo, estar más irritable, sentirse desanimado o más ansioso, sentirse crónicamente agotado o que sea más difícil relajarse durante los períodos de relevo; o también es posible que note molestias físicas sin explicación, como dolor corporal o malestar estomacal.
- El estrés crónico puede afectar su bienestar mental y su trabajo y puede afectarle incluso después de que la situación mejore. Si el estrés se vuelve abrumador, acuda a su líder o la persona adecuada para asegurarse de recibir el apoyo adecuado.



www.corporacionsoa.co

info@corporacionsoa.co

Cra 48A N° 16 Sur - 86

Ofic. 804 | Edif. Plex Corporativo

PBX (+57 4)2600011 - Medellín Colombia.

IASC Inter-Agency Standing Committee - Habilidades Psicosociales Básicas Guía para personal de Primera Línea de Respuesta a la COVID-19 (15)

Las habilidades básicas de apoyo psicosocial son el núcleo de cualquier intervención de salud mental y apoyo psicosocial (SMAPS). Dichas habilidades también son indispensables para otros involucrados en la respuesta al COVID-19, ya sea que se identifiquen o no como proveedores de SMAPS. Por lo tanto, esta guía está destinada a todo el personal de primera línea de respuesta ante la COVID-19.

SU BIENESTAR: No es posible cuidar a los demás si no existe el autocuidado. Comience por mantener su propia salud y bienestar en estos tiempos difíciles.

Si el estrés es constante y le impide realizar sus actividades diarias (por ejemplo, ir a trabajar), busque apoyo profesional.

Cuide su salud

En la medida de lo posible, intente seguir algunas de las sugerencias a continuación como ayuda para manejar el estrés diario. Elija lo que personalmente funcione mejor para usted. Si no logra hacer esto durante ese día sea amable consigo mismo e intente nuevamente al día siguiente.

1. Manténgase actualizado con información precisa sobre la COVID-19
2. Coma bien, duerma lo suficiente y haga ejercicio físico todos los días.
3. Realice actividades que disfrute y encuentre un sentido a cada día (p. ej. arte, lectura, plegarias, hablar con amigos.)
4. Tómese cinco minutos al día para hablar con amistades, familiares o personas de confianza sobre sus sentimientos.
5. Comuníquese con su director/a, supervisor/a o colegas, sobre su estado emocional en el trabajo.
6. Establezca rutinas diarias y sosténgalas.
7. Minimice el uso de alcohol, cafeína, nicotina y otras drogas.
8. Al final de cada día haga una lista corta (en su mente o por escrito) sobre las formas en las que pudo ayudar a otros



9. Sea realista sobre lo que puede controlar y lo que no.
 10. Intente realizar actividades de relajación.
 11. La escucha activa es una técnica para escuchar bien y comunicarse de manera solidaria. Involucra 3 pasos:
 12. Ayudando a otros a ayudarse a sí mismos
- El método PARAR-PENSAR-ACTUAR puede usarse para ayudar a otros a manejar sus propios problemas.
13. Apoyar a las personas que sufren estrés

TEORÍA DEL AFRONTAMIENTO, PERSONALIDAD Y BURNOUT

Lazarus y Folkman (1986) definen el afrontamiento como esfuerzos cognitivos y comportamentales que están en constante proceso de cambio y que se desarrollan para manejar las demandas externas y/o internas específicas evaluadas como desbordantes de los recursos propios del sujeto. Así pues, el afrontamiento sería un proceso y no un rasgo. Una característica importante de la conceptualización de Lazarus y Folkman (1986) es que el afrontamiento tiene múltiples funciones, entre las que resaltan dos: las englobadas bajo el afrontamiento dirigido a alterar el problema objetivo y las que resultan del afrontamiento dirigido a regular la respuesta emocional.

Es en este aspecto, en donde la psicología de la salud ocupacional Positiva definida por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (NIOSH) como " la aplicación de la psicología para mejorar la calidad de la vida laboral y la protección y promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores», le permitirá estudiar los factores protectores de la salud y entender como lo establecen los investigadores de la (PSOP), Fredrick y Losada que la comunicación positiva y las expresiones de apoyo entre los miembros de un grupo, constituyen un elemento diferenciador de los equipos de trabajo más productivos, siendo los discursos positivos, es decir aquellos que se basan en el apoyo, estímulo y reconocimiento, mucho más efectivos en cuanto al rendimiento



laboral, que aquellos discursos negativos que contienen elementos de desaprobación, cinismo y sarcasmo.

Mientras que las variables demográficas, de personalidad y la falta de apoyo social facilitan la aparición del síndrome, las variables organizacionales, fundamentalmente las vinculadas al desempeño del puesto de trabajo son una condición indispensable que lo desencadenan y lo explican y por la cual se hace el diagnóstico diferencial con otros trastornos mentales como depresión, ansiedad, trastorno de pánico, estrés postraumático, o de situaciones como el mobbing o acoso laboral cuyo diagnóstico es de tipo penal y no del personal de la salud como el médico ó psicólogo.

Según la Organización Mundial de la Salud OMS, la mayoría de las causas del estrés en el lugar de trabajo están relacionadas con el diseño del contenido de las tareas específicas y la organización del trabajo y es justo en estos aspectos que se enfocan las intervenciones del riesgo psicosocial más efectivas, antes que en los síntomas del estrés.

La Oficina Regional del Pacífico Oeste de la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD-OMS define un ENTORNO DE TRABAJO SALUDABLE de la siguiente manera: **“Un Entorno de Trabajo Saludable**, es un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar un visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad. Esto permite a los **jefe y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más energéticos, POSITIVOS Y FELICES.**

Porque la gente quiere algo más que poner fin a sus sufrimientos, quiere llevar una vida con satisfacción y sentido, cultivar lo que es mejor de ellos mismos y mejorar sus experiencias personales y laborales, (Martin



Seligman), además de que quiere lograr mejor calidad de vida, lo cual es el propósito de las personas y de las organizaciones saludables, se plantea que las organizaciones complementen el estudio de la salud mental en el trabajo, no solo desde el enfoque de la enfermedad, el estrés y el Burnout, sino también desde los aspectos positivos que previenen la desmotivación laboral, el ausentismo, y que por el contrario promueven el rendimiento laboral y la felicidad en el trabajo, ya que a diferencia de aquellos que están quemados en el trabajo, los empleados con Engagement presentan un elevado sentido de conexión y compromiso con su labor, y en lugar de ver su trabajo como estresante y demandante lo perciben como un reto para su crecimiento personal y como un medio para alcanzar su autorrealización.

Las organizaciones saludables generan una serie de resultados relacionados con la excelencia organizacional y la salud, además de mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad en los que puede tener efectos positivos y mayor transformación social desde la seguridad y salud en el trabajo.

El Modelo HERO de Marisa Salanova -Healthy & Resilient Organizations (Organizaciones Resilientes y Saludables), considera que una HERO es una organización que lleva a cabo esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo; constituyendo un elemento clave de la Psicología Organizacional y Ocupacional para la transformación social desde la seguridad y salud en el trabajo.

Las organizaciones tienen el reto de evolucionar para facilitar la promoción de la salud y estilos de vida y trabajo saludables, orientar a sus colaboradores en el autocuidado de la salud, prevenir las enfermedades, el ausentismo, el bajo rendimiento y el presentismo laboral, ya que muchos colaboradores piensan que estando más horas en la oficina, y con la actual pandemia del COVID 19, que se ha implementado el trabajo desde casa, además



del teletrabajo, las personas tienen más dificultad en encontrar el equilibrio entre la vida personal y laboral, sin tener en cuenta que un buen empleado no se mide por el tiempo que pasa sentado en frente del computador, sino por la productividad y aporte desde el desempeño de su cargo al logro de los objetivos organizacionales, por lo que ahora más que nunca se debe dar prioridad al trabajo por objetivos más que por las horas laboradas.

LA ORGANIZACIÓN Y EL ENGAGEMENT

Una organización saludable asume la salud psicosocial de sus empleados como un valor estratégico central en la consecución de sus propios objetivos. Por ello realiza de forma sistemática esfuerzos planificados y proactivos cuyo **objetivo es mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización.** Así, construyen ambientes de trabajo en los que las personas desean trabajar: pueden encontrarse en la lista de los *Great Places to Work*, elaborada por la consultora Fortune 100 (www.greatplacetowork.com). (17)

Para comprender mejor las características de estas organizaciones, es útil emplear el modelo de “**demandas y recursos laborales**”, que distingue dos tipos de atributos en cualquier trabajo. Por un lado están las demandas laborales, es decir, los asuntos de la organización cuya realización exige un esfuerzo por parte del empleado, el cual lleva asociado un coste físico o psicológico. Por el otro están los recursos laborales, entendidos como las características físicas, sociales, psicológicas u organizacionales del trabajo que sirven para la consecución de los objetivos, reducen los costes derivados de las demandas y estimulan el aprendizaje y el crecimiento personal.

Aunque las demandas laborales no son negativas en sí mismas (y por el contrario, pueden ser estimulantes), cuando la persona no tiene el espacio necesario para recuperar de forma adecuada los esfuerzos que debe invertir en ellas, éstas adquieren la condición de estresores. En este



sentido, se ha encontrado que los recursos ejercen un “efecto amortiguador”, pues cuando las demandas son muy elevadas, su impacto negativo es inversamente proporcional a la cantidad de recursos disponibles. En el mismo sentido, la falta de recursos incrementa las demandas y redundante en un deterioro en la cantidad y calidad del trabajo, dado que la persistencia de unas demandas demasiado altas lleva a los empleados a minimizar sus esfuerzos adicionales, como mecanismo de autoprotección para evitar el estrés.

Una organización saludable, pues, es aquella que maximiza los recursos de sus empleados de manera que puedan enfrentar altas demandas, obteniendo mejores resultados sin comprometer por ello su salud y su bienestar. Al disponer de unos buenos recursos – como herramientas tecnológicas adecuadas, autonomía en el puesto de trabajo, apoyo social de los colegas, oportunidades de participar y aprender o flexibilidad en los horarios–, el empleado no sólo tendrá una mejor motivación extrínseca, en la medida en que ese entorno fomentará su voluntad de dedicarse más al trabajo: podrá también desarrollar su motivación intrínseca, al satisfacer sus necesidades básicas de ser competente, autónomo y poder relacionarse con los otros. En consecuencia, y como han corroborado diversos estudios, **cuanto más y mejores recursos laborales ofrezca una organización, mayor será el engagement de sus trabajadores.**

Por ello, además de promover los recursos personales de sus trabajadores mediante las estrategias señaladas en la sección anterior, las organizaciones saludables deben gestionar apropiadamente los recursos laborales, intentando generar “espirales de ganancia” que redunden en beneficio de todas las partes. Entre dichas gestiones, encaminadas a fortalecer el *engagement*, destacan las siguientes:

- **Definir correctamente los alcances y las aspiraciones de cada empleado.** Desde el proceso de reclutamiento y selección, en el cual se establece el primer contacto real entre el nuevo empleado y



la organización, se debe establecer un “contrato psicológico” claro, en el que se hagan explícitas las expectativas del empleado con respecto a la organización.

- **Controlar los niveles de engagement.** Realizar cuestionarios y chequeos continuos para evaluar los niveles de *engagement*, bienestar y motivación de los empleados a nivel individual y organizacional, y poder diagnosticar las causas y consecuencias de dichos niveles.
- **Realizar talleres de trabajo.** En organizaciones más grandes se pueden realizar *workshops* de *engagement*, que son reuniones de grupo para discutir los acontecimientos importantes y optimizar la calidad del trabajo.
- **Diseñar y rediseñar los puestos de trabajo.** Las organizaciones deben procurar que los puestos de trabajo sean más diversos y variados, han de tratar que sean más complejos y completos, dar más autonomía a los empleados para desempeñarse en ellos y ofrecerles la oportunidad de mayor interacción social en sus trabajos. Asimismo, pueden apelar a la rotación de puestos, la recolocación y los cambios temporales, pensando siempre en que los trabajos estén en sintonía con las competencias y deseos de cada empleado.
- **Promover y fomentar un estilo de liderazgo positivo.** Como las competencias del supervisor tienen una muy alta vocación para promover el *engagement* de los empleados, las organizaciones deben buscar líderes que puedan actuar como modelos positivos de motivación y que potencien una cultura del aprendizaje.
- **Favorecer las relaciones interpersonales.** Ello se puede lograr mediante la creación de canales abiertos de comunicación y una gestión adecuada de la diversidad, que no sólo provee a las organizaciones de un amplio rango de conocimientos, destrezas y habilidades (aumentando sus beneficios sin incrementar sus costes), sino que permite que los trabajadores se apoyen y enriquezcan entre sí.



- **Desarrollar las carreras.** Se consigue implementando un modelo de formación profesional continua, mediante programas que se ajusten a los deseos y necesidades formativas de los empleados. En la medida en que los contextos laborales flexibles del mundo contemporáneo llevan a los trabajadores a buscar la empleabilidad, más que la estabilidad vitalicia, hay que desarrollar su *engagement* en las organizaciones que les ofrezcan tareas desafiantes y oportunidades continuas para desarrollar sus capacidades.

CÓMO INCREMENTAR EL ENGAGEMENT EN EL TRABAJO (16)

Tras estimar que las acciones, pensamientos y actitudes de cada persona determinan hasta un 40% de su propia felicidad, han sido abundantes los estudios en el campo de la psicología positiva que intentan determinar cuáles son las actividades que tienen mayor impacto en los niveles subjetivos de bienestar psicológico. Gracias a estos trabajos se ha llegado a establecer un catálogo de actividades positivas de tipo conductual, cognitivo y volitivo que, si bien no están necesariamente circunscritas al ámbito laboral, tienen plena aplicación y vigencia en éste en la medida en que contribuyen a fortalecer el *engagement* en el trabajo.

Ahora bien, aunque estas actividades le competen a cada persona, la organización puede desempeñar un rol protagónico en ponerlas al alcance de todos, anunciándolas y promoviendo su utilización en aras de favorecer la salud y el bienestar de todos sus empleados. A continuación se presentan estas **actividades, agrupadas en diferentes categorías. Todas las actividades de las primeras tres categorías (A, B y C) hacen referencia a conductas del individuo; las dos siguientes (D y E) tienen que ver con su cognición y sus creencias y las de la última categoría (F) aluden a las motivaciones que la persona adopta de forma voluntaria.**



CONDUCTAS DEL INDIVIDUO QUE TIENEN MAYOR IMPACTO EN LOS NIVELES SUBJETIVOS DE BIENESTAR PSICOLÓGICO (A,B,C)

A. Cuidado de la mente y del cuerpo. En esta primera categoría se engloban cuatro actividades: hacer ejercicio físico, dormir bien, meditar y simular felicidad. El adagio clásico que dice “*mente sana en cuerpo sano*” ha sido corroborado por abundantes evidencias científicas que prueban los efectos psicológicos positivos del ejercicio físico. Así, por ejemplo, un estudio pionero de SMILE demostró que un programa de ejercicio de cuatro meses es igual de eficaz que los tratamientos farmacéuticos para reducir la depresión y aumentar la felicidad en ancianos depresivos. Las razones por las cuales el ejercicio tiene efectos positivos a nivel psicológico son diversas: aumenta la sensación de dominio y control, pues uno se siente responsable de su propia salud; distrae la mente, alejando de ella las preocupaciones; ofrece oportunidades para establecer contactos sociales y, aunque en este punto las evidencias no son contundentes, parece ser que la actividad física libera una endorfina relacionada con la felicidad.

En cualquier caso, se sabe que el ejercicio físico sólo es eficiente cuando está acompañado de un verdadero descanso, por lo cual es esencial dormir lo suficiente y lograr un sueño reparador. De forma semejante, múltiples estudios han demostrado los efectos positivos de la meditación sobre la salud física y mental, así como su capacidad para disminuir el estrés y el *burnout*.

Por último, la actividad de simular la felicidad se apoya en la hipótesis de la retroalimentación facial, que se remonta a las teorías de Charles Darwin: esta hipótesis sostiene que la expresión facial de la emoción incrementa la propia emoción. Así, por ejemplo, quien sonríe o expresa entusiasmo se sentirá mejor consigo mismo, porque además de proyectar una emoción positiva, que posiblemente genere reacciones positivas y



amables en los demás, activa un mecanismo neuronal que hace que la experiencia emocional se sincronice con la expresión.

En un experimento clásico con dos grupos de personas, se les pidió a todas ellas que se pusieran un lápiz en la boca. Mientras que los del primer grupo debían morderlo con los dientes, fingiendo así una sonrisa, los del segundo se lo ponían en los labios, produciendo una mueca. Tras esto, se les pidió que estimaran lo gracioso que les parecían unos cómics, y quienes habían simulado una sonrisa los encontraron mucho más divertidos y fueron más proclives a disfrutar con su lectura.

De todas estas actividades se pueden derivar recomendaciones concretas para las organizaciones que quieran promover el *engagement* de sus empleados, como implementar un modelo de *fitness* corporativo; garantizar el adecuado descanso de sus trabajadores, evitando la sobrecarga de jornadas demasiado prolongadas; promover que los empleados destinen quince o treinta minutos diarios a practicar la meditación o enseñarles a modificar sus propias emociones mediante el control de sus propias expresiones faciales.

B. Práctica de las virtudes. A esta categoría pertenecen cinco actividades: identificar y usar las fortalezas, ser amable, expresar gratitud, saber perdonar y practicar la espiritualidad.

Vivir una vida plena depende de la autorrealización de las fortalezas, talentos y potencialidades de cada cual. Por eso, es esencial identificarlas y promoverlas. Con tal fin, el equipo de investigación de Seligman diseñó un cuestionario para que cualquiera pueda identificar sus propias fortalezas (disponible en español en www.authentic happiness.org).

Las investigaciones que se han realizado a través de él han encontrado que la identificación y el uso de las fortalezas incrementaron la felicidad de los participantes en la semana siguiente, pero el efecto no se mantuvo un mes después. Sin embargo, cuando se les pedía expresamente que utilizaran sus fortalezas de formas nuevas y variadas, el aumento de la felicidad logró mantenerse durante los seis meses que duró el estudio. Al parecer, identificar las habilidades tiene un efecto transitorio en la



felicidad, mientras que usarlas de forma innovadora repercute de forma duradera.

Por otra parte, realizar actos de bondad puede aumentar la sensación de felicidad, no sólo porque al ser bien recibidos por los demás este tipo de actos suelen desencadenar una retroalimentación positiva y un tratamiento amable de forma recíproca, sino porque el altruismo que les es inherente hace que la persona experimente un aumento en su autoestima y en su confianza.

En los estudios en los que se ha pedido a los participantes realizar actos de bondad se ha hallado que, si bien estos tienen un efecto positivo en la felicidad, dicho efecto es mucho más notorio cuando esos actos son variados y están menos espaciados en el tiempo. Quien realiza cada día una actividad solidaria diferente, como donar sangre, participar en una manifestación pacífica, abrirle la puerta a un extraño o ser voluntario de una fundación experimentará un incremento en la felicidad mucho mayor que alguien que se limite a hacer una visita semanal a los ancianos.

Al igual que los actos de amabilidad, la acción de expresar gratitud refuerza la autoestima y fortalece los vínculos sociales. Además, quien escribe una carta de agradecimiento o realiza una acción que muestra gratitud no sólo disuade emociones negativas como la ira, el resentimiento o la amargura, sino que al mismo tiempo se permite a sí mismo saborear las experiencias positivas de la vida y, de esta manera, aumentar su disfrute.

Con el perdón sucede algo semejante: al perdonar a quien nos ha hecho daño, las emociones negativas que se asocian con el abuso sufrido se sustituyen por otras más benévolas o por comportamientos más positivos. A diferencia de lo que se cree, el que perdona lo hace para sí mismo y no para el infractor, tal y como demuestran numerosos estudios que han encontrado que los actos de perdón mejoran el bienestar propio.

Por último, las acciones virtuosas están asociadas a la espiritualidad o auto-trascendencia, lo que no implica necesariamente tener una



determinada creencia religiosa, sino que consiste en buscarle sentido a la vida a través de una causa más grande que el propio yo.

En consecuencia, una organización promueve el *engagement* de sus trabajadores cuando:

- les permite identificar sus habilidades y realizar tareas en las cuales hagan uso de ellas;
- cuando genera un ambiente de amabilidad y promueve los actos de bondad variados y continuos;
- cuando los supervisores expresan su gratitud a los empleados y favorecen este tipo de prácticas entre ellos mismos;
- cuando los múltiples conflictos o situaciones amenazadoras que se generan a diario se han aprendido a perdonar;
- cuando los empleados realizan su trabajo por vocación y ven en él un reflejo de su identidad personal, de manera que éste les ayuda en su propia búsqueda de sentido.

C. Fortalecer las redes sociales. Para cumplir con este objetivo se pueden desarrollar dos actividades complementarias: intercambiar experiencias positivas y cuidar las redes sociales. Cuando se comparten con otros las cosas buenas que se han vivido, aumenta la emoción positiva asociada a esos eventos y se incrementa la posibilidad de recordarlos. Por otra parte, y en la medida en que nuestra naturaleza parece imponernos la necesidad de acercarnos a otros y socializar, quien cuida sus redes sociales cuida su propia felicidad y entra en un ciclo virtuoso, pues la gente feliz atrae a más personas y sus relaciones son de mayor calidad. Además, los efectos benéficos de las amistades en la felicidad personal son profundos, pues se ha llegado a constatar que en cuestión de relaciones sociales, la adaptación hedónica está prácticamente ausente. Si se trasladan estos hallazgos al ámbito laboral, es posible concluir que el *engagement* aumenta cuando los empleados tienen espacios para socializar entre ellos, compartiendo sus experiencias o, por ejemplo, celebrando juntos los logros en el trabajo. De hecho, en diversas investigaciones se ha encontrado que el apoyo social es un buen amortiguador del estrés laboral.



COGNICION Y CREENCIAS DEL INDIVIDUO QUE TIENEN MAYOR IMPACTO EN LOS NIVELES SUBJETIVOS DE BIENESTAR PSICOLÓGICO (D,E)

D. Generar y ensayar pensamientos positivos. En este sentido, se han identificado tres actividades cognitivas diferentes: contar las cosas positivas, cultivar el optimismo y saborear la vida.

Una forma de llevar a la práctica la primera de ellas consiste en escribir un "diario de gratitud" en el que una persona cuenta las pequeñas satisfacciones que experimenta cada día. Otra forma de hacerlo, que no involucra la escritura sino solo el pensamiento, consiste en destinar un momento específico, cada cierto tiempo, a agradecer todo lo bueno que le ha ocurrido y a reflexionar sobre la forma en que ello enriquece su vida. En un ejercicio con estudiantes, se descubrió que esta última técnica era más efectiva cuando se realizaba una vez por semana que cuando se usaba tres veces por semana, pues en ese caso se tornaba aburrida.

Por su parte, el optimismo alude a la creencia de que el futuro será positivo y de que los objetivos se podrán alcanzar. El hecho de que los índices de felicidad sean mayores en la gente optimista tiene que ver con el efecto de **profecía autocumplida**, pues en la medida en que estas personas creen que sus expectativas se realizarán, ellos mismos se encargan, de forma consciente o inconsciente, de realizar los actos necesarios para lograr que aquellas se tornen reales.

Una primera estrategia para cultivar el optimismo consiste en definir el mejor futuro posible para uno mismo, y así visualizar claramente los anhelos personales. Una segunda consiste en fijarse objetivos a largo plazo y desglosarlos en subjetivos, que sean realizables en el corto plazo. La última actividad cognitiva de esta categoría consiste en tener pensamientos o conductas dirigidos a generar, intensificar o prolongar el



disfrute. Los estudios han demostrado que las experiencias y eventos positivos se disfrutan más cuando se saborean que cuando se analizan sus causas o efectos. Más que comprender las razones por las que se goza, conviene acentuar el disfrute de los momentos agradables y recordar experiencias pasadas para volver a disfrutarlas en la mente. Y hay distintas formas de hacer esto: compartir en grupo las experiencias pasadas, valorar y disfrutar la belleza y la excelencia, reproducir mentalmente momentos felices o disfrutar los placeres sensoriales.

Trasladado al ámbito del trabajo, se puede concluir que el *engagement* será mayor en la medida en que la organización promueva el optimismo y propicie los tiempos y los espacios para que los trabajadores vivan, compartan y recuerden momentos agradables y placenteros.

E. Toma de decisiones. Esta categoría involucra tres actividades cognitivas diferentes: satisfacer en lugar de maximizar, evitar rumiar y evitar realizar comparaciones sociales.

Los estudios de la Teoría Constructiva o Interpretativa de la Felicidad han demostrado que las personas felices saben tomar decisiones adaptativas, esto es, son capaces de restar importancia a lo que no pueden alcanzar y ajustan sus deseos a las oportunidades existentes. Así, por ejemplo, si una persona es aceptada en una universidad y rechazada en otras, ella misma mejorará su valoración de la primera y rebajará la de las demás. Por otra parte, estas personas tienden a tomar decisiones suficientemente satisfactorias en lugar de desgastarse y amargarse en el intento de tomar siempre la mejor decisión posible.

Otra actividad cognitiva propia de las personas felices consiste en evitar las insistencias intrusivas. Esto significa que son capaces de desconectar con facilidad de la autorreflexión, apartándose fuera de sí mismos para procurarse distracciones agradables. Quienes privilegian la preocupación a la acción, lo único que logran es apartar su mente de otras actividades más significativas.



Finalmente, aunque las comparaciones sociales pueden tener un efecto benéfico, porque actúan como motivación para el propio progreso, en muchas ocasiones son fuentes de sufrimiento, porque hacen que la persona se deprima al ver a alguien en una situación mejor o sienta temor al ver a otros en una situación peor y pensar que ese es igualmente su destino. En estos casos, hay que adelantar actividades para alejar de la mente estos paralelismos y hacerse invulnerable a la comparación social. Estas tres actividades tienen una aplicación directa en el ámbito del trabajo, en donde la toma de decisiones, los errores y el intercambio social son el pan de cada día. Se puede afirmar que un trabajador *engaged* es aquel que no pierde su tiempo y su energía de forma poco provechosa. Para ello aprende a tomar decisiones suficientemente satisfactorias (en lugar de pretender la decisión perfecta), no se detiene a rumiar sobre los problemas laborales, sino que actúa frente a ellos y, por último, evita comparar su desempeño con el de otros, no sintiéndose amenazado cuando alguien obtiene mejores resultados.

MOTIVACIONES QUE LA PERSONA ADOPTA DE FORMA VOLUNTARIA QUE TIENEN MAYOR IMPACTO EN LOS NIVELES SUBJETIVOS DE BIENESTAR PSICOLÓGICO (F)

F. Modificar los objetivos y motivaciones. En relación con el control de los propios objetivos y el uso de la voluntad para promover el bienestar subjetivo, los estudios han resaltado tres actividades principales: establecer metas personales, buscar el *flow* y desarrollar estrategias de afrontamiento.

En primera medida, quienes se esfuerzan por lograr algo son más felices que los que no persiguen sueños ni aspiraciones, porque para convertirse en lo que realmente se quiere ser hay que comenzar por esclarecer las propias metas, dándole un propósito y un significado claro a la vida. Para identificar lo que uno considera valioso en sí mismo se pueden seguir varias estrategias: examinar críticamente la pasión que le despiertan los actuales objetivos, escribir cuál quisiera que fuera su legado después de





morir o concretar los objetivos abstractos y generales en acciones determinadas que se puedan realizar en el corto plazo.

Al igual que el *engagement*, el *flow* es un novedoso concepto psicológico que describe la experiencia de disfrute profundo que una persona experimenta al encontrar el equilibrio entre los retos que le impone una actividad y sus propias habilidades para desempeñarla. Este disfrute intrínseco, en el que la persona siente un control total y una pérdida de la conciencia, se concibe como una experiencia pico que dura poco tiempo, a diferencia del *engagement*, que alude a un estado de naturaleza permanente. En todo caso, la búsqueda continua del *flow*, mediante el esfuerzo por transformar las experiencias cotidianas en experiencias desafiantes y placenteras, contribuye a forjar un *engagement* perdurable. La última actividad vinculada a la voluntad está asociada a la resiliencia, entendida como la capacidad de levantarse ante los eventos adversos, preservando, e incluso mejorando, el propio funcionamiento. Después de los retos importantes de la vida, algunas personas logran sobrevivir, otras se recuperan y pueden estar tan bien como antes, pero las hay que logran crecer a nivel personal, fortaleciéndose y llegando a un estado superior de funcionamiento frente al que se encontraban antes del evento. Quien desarrolla este tipo de estrategias para afrontar las adversidades incrementa la confianza en sus propias capacidades, así como la compasión frente al sufrimiento de otros y la satisfacción con la vida.

Trasladando estas conclusiones al ámbito laboral, una organización promueve el *engagement* cuando ayuda a sus trabajadores a alinear sus propias metas con las del colectivo, a enfrentarse a retos acordes con sus propias habilidades -pues estos serán más susceptibles de provocar el *flow*- y a anteponerse positivamente a las adversidades. Frente a esto último, numerosos experimentos han encontrado que dedicar unos veinte minutos diarios a escribir los pensamientos y sentimientos asociados a un evento negativo, durante tres o cinco días consecutivos, conduce a un mejor funcionamiento del sistema inmunológico, mejora la salud física y aleja el malestar psicológico.



Las referencias bibliográficas

1. Martínez Pérez A. El síndrome de Burnout: evolución conceptual y estado actual de la cuestión. ISSN-e 1575-2844, No.112, 2010. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3307970>
2. Laverin J F, Patrick K. Australian Journal of Advanced Nursing, The - Burnout in nursing. 2007 <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=403056469090279;res=IELHEA>
3. Cadavid Ríos L C. Ebook: Estrés laboral y Riesgo Psicosocial: Guía Práctica de Diagnóstico e Intervención. Medellín Colombia Febrero de 2015. Descargarlo en: www.asasi.co
4. Solano Ruiz M C, Hernández Vidal P, Reig Ferrer A. Síndrome de Burnout en profesionales de enfermería de cuidados críticos. 2002. <http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=S%C3%ADndrome+de+Burnout+en+profesionales+de+enfermer%C3%ADa+de+cuidados+cr%C3%ADticos.+Enferm+Intensiva.+2002%3B+&btnG=&lr>
5. Alcaraz C D. Frecuencia y factores de riesgo asociados al síndrome de Burnout en un hospital de segundo nivel. México: De Colima; 2006.
6. Maslach C, Schaufeli W B, Leiter M P. Job Burnout. Annual Review of Psychology, 52(1): 397. Febrero 2001. <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
7. Maslach C, Jackson S E. The measurement of experienced Burnout. Journal of Organizational Behavior – Wiley Online Library. 17 de Septiembre de 2007. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030020205/abstract;jsessionid=0822384671EA735198736AFBEF641889.f02t04>
8. Apiquian Guitart A. EL SÍNDROME DEL BURNOUT EN LAS EMPRESAS. Tercer congreso de las escuelas de psicología de las universidades Red Anáhuac; 2007 abr; Mérida Yucatán.
9. Graazziano E S, Ferras Bianchi E R. Impacto del estrés ocupacional y burnout en enfermeros. Febrero 2010. http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1695-61412010000100020&script=sci_arttext
10. Fernández García M V, Zárate Grajales R A, Bautista Paredes L, Domínguez Sánchez P, Cruz Corchado M, Montesinos Jiménez G. Síndrome de Burnout y Enfermería. Evidencia para la práctica. 20 de diciembre de 2011
11. Quiceno J M, Vinaccia Alpi S. Burnout: Síndrome de quemarse en el trabajo (SQT). Noviembre 2007.
12. Amutio Kareaga A, Ayestaran Exeberria S, Smith J C. Evaluación del Burnout y bienestar psicológico en los profesionales sanitarios del país Vasco. 2008.
13. Ministerio del Trabajo de Colombia. Guía y protocolos de Intervención del Riesgo Psicosocial. ,Protocolo de prevención y actuación del Síndrome de agotamiento laboral “Burnout”, de la Universidad Pontificia Javeriana. Bogotá, D. C., Colombia, 2016.
14. IASC Inter-Agency Standing Committee “Cómo abordar la salud mental y los aspectos psicosociales del brote de Covid-19”. Fuente: OMS. Coping with stress during the 2019-nCoV outbreak (Manual). OMS: Ginebra, 2020
15. IASC Inter-Agency Standing Committee, Habilidades Psicosociales Básicas Guía para personal de Primera Línea de Respuesta a la COVID-19.
16. Salanova Marisa, Schaufeli Wilmar. El engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión . Alianza Editorial Madrid. 2009.
17. www.authentic happiness.org

